

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

### Comment prévenir les risques psychosociaux au travail? (version en ligne)

Flohimont, Valérie; Lo Giudice, Christophe

*Published in:*  
HR Square

*Publication date:*  
2014

*Document Version*  
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

*Citation for pulished version (HARVARD):*

Flohimont, V & Lo Giudice, C (Ed.) 2014, 'Comment prévenir les risques psychosociaux au travail? (version en ligne)' *HR Square*, VOL. 1. <<http://www.hrsquare.be/fr/revue/147/hr-square-1/2286/dossier-2-comment-prevenir-les-risques-psychosociaux-au-travail>>

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



## Dossier 2: Comment prévenir les risques psychosociaux au travail

*La prévention des risques psychosociaux a été (re)mise à l'agenda de nos responsables RH avec une nouvelle législation que des experts français ont qualifié de 'modèle à suivre'. La problématique ne doit toutefois pas s'envisager dans la seule perspective d'un respect d'obligations légales, mais plutôt comme le levier d'une gestion ambitieuse de l'humain au travail, et donc aussi comme un vecteur de performances.*

La nouvelle législation relative à la prévention des risques psychosociaux au travail est entrée en vigueur le 1er septembre dernier. Elle se déploie sur la base de deux lois et d'un arrêté royal: la loi du 28 février 2014 complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, la loi du 28 mars 2014 modifiant le code judiciaire et cette même loi du 4 août 1996, et enfin l'arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail.

« La loi sur le bien-être mettait jusque-là surtout l'accent sur le harcèlement moral ou sexuel et sur la violence au travail, tout en soulignant la nécessité de prévenir la charge psychosociale, mais sans vraiment aller beaucoup plus loin, confie Charlotte Demoulin, attachée au S.P.F. Emploi, Travail et Concertation sociale. Ces manifestations très graves sont en réalité la pointe de l'iceberg de problématiques plus larges qui sont désormais prises en charge dans le cadre de la nouvelle législation: stress, burn-out, dépression, mal-être sur le lieu de travail, conflits graves, idées suicidaires, problèmes de sommeil, hypertension, etc. causés par le travail. »

Plus précisément, les risques psychosociaux au travail sont définis comme la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique, qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquels l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger.

#### **Rôles précisés**

« Au-delà du champ qui s'élargit, l'objectif de la nouvelle législation consiste également à tout d'abord renforcer la prévention au niveau collectif puis, le cas échéant, à prévoir des procédures individuelles accessibles aux travailleurs », note-t-elle. Une analyse des risques de situations de travail dans lesquelles un danger est détecté peut être demandée par minimum un tiers des représentants des travailleurs au Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) ou par un membre de la ligne hiérarchique.

Lorsque la prévention au niveau collectif n'a pas pu prévenir la survenance de situations dommageables, le travailleur qui estime subir un dommage à sa santé découlant des risques psychosociaux au travail doit avoir accès à des procédures internes qui ont été élargies à l'ensemble des risques psychosociaux (et ne se limitant plus aux situations de violence ou harcèlement). On parle désormais de demande d'intervention psychosociale formelle ou informelle, et plus de plainte motivée. Il n'y a pas ici de protection contre le licenciement associée.

De plus, nouveauté importante: lorsque la demande du travailleur présente un caractère collectif, c'est-à-dire que le travailleur dénonce une situation qui concerne potentiellement d'autres travailleurs, cette demande sera traitée par l'employeur en concertation avec son CPPT ou sa délégation syndicale. « La procédure pour harcèlement est maintenue en parallèle, avec la protection, et améliorée, l'idée étant qu'on ne l'invoque plus que dans les cas avérés, et non pas de façon parfois quelque peu hâtive », observe Charlotte Demoulin.

Le rôle des différents acteurs impliqués dans la prévention des risques psychosociaux - à savoir l'employeur, la ligne hiérarchique, le CPPT, la personne de confiance, le conseiller en prévention aspects psychosociaux, le conseiller en prévention-médecin du travail, le conseiller en prévention du service interne pour la prévention et la protection au travail - a été précisé, ainsi que la communication des informations entre eux.

« Cette nouvelle législation a le mérite d'envoyer un signal fort exprimant explicitement l'existence des risques psychosociaux au travail, analyse Valérie Flohimont, directrice de recherche sur le bien-être au travail à l'Université de Namur. Elle met l'accent sur des

phénomènes de plus en plus documentés par la recherche scientifique. » Pourtant, elle n'était pas partisane d'une modification de la loi qui permettait déjà d'entreprendre des actions par rapport à la charge psychosociale. « Comme souvent en Belgique, la loi fait l'objet d'adaptations à la suite d'événements dramatiques, dans ce cas-ci l'affaire MacTac où, outre les faits de harcèlement, des manquements dans la prévention des risques psychosociaux avaient été constatés. Mais le vrai enjeu n'est pas de se limiter à respecter des obligations légales, mais bien de faire du bien-être au travail, et donc de la prise en charge des risques psychosociaux, un véritable projet d'entreprise, répondant aux impératifs d'un projet business. »

### **Un investissement**

A première vue, la notion de « risques psychosociaux » peut apparaître tellement large qu'elle en deviendrait presque insaisissable. Dès lors, comment les employeurs doivent-ils procéder pour répondre à ces nouvelles obligations, tout en essayant par ailleurs de s'inscrire dans une orientation plus ambitieuse? « La philosophie de la législation est avant tout d'inciter les employeurs à se mettre davantage à l'écoute de ce qui se passe dans leur entreprise et à prendre des initiatives, appuie Charlotte Demoulin. Dans sa conception, nous avons essayé de veiller aux intérêts de chacun. S'intéresser à ces risques est en effet aussi de l'intérêt de l'entreprise. »

Quelques chiffres en attestent: selon l'enquête nationale belge menée en collaboration avec la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, et portant sur 4.000 travailleurs, 28% de ceux-ci ressentent la plupart du temps ou toujours du stress au travail. Des études, comme Belstress, confirment la relation entre stress au travail et absentéisme. Ce stress serait à l'origine de 50 à 60% de l'absentéisme, ce qui représente des coûts énormes. D'après le Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail, la Fondation chiffre à 20 milliards d'euros le coût économique du stress dans l'UE. Le Bureau international du Travail estime quant à lui que les pertes de qualité, l'absentéisme et le turnover résultant du stress représentent entre 3 et 4% du PIB des pays industrialisés. Le chiffre s'établit à 3,4% pour notre pays. « Dès lors, pour l'entreprise, investir dans la prévention va naturellement contribuer à réduire ses coûts », note Charlotte Demoulin.

### **Signaux d'alerte**

Une première étape passe par identifier les risques propres à l'environnement de travail sensu lato et à les analyser. « La sensibilisation à la prévention des risques psychosociaux ainsi que leur diagnostic dans l'entreprise sont généralement des démarches pour lesquelles les employeurs ne rencontrent pas trop de problèmes, observe Isabelle Hansez, directrice de l'Unité de Valorisation des Ressources Humaines de l'Université de Liège. Il existe suffisamment d'outils scientifiquement validés pour ce faire. »

L'un des plus emblématiques est assurément le Woccq, une méthode de diagnostic des risques psychosociaux liés au travail développée à la suite de sa recherche de doctorat et qui est désormais utilisée par un vaste panel d'entreprises. La démarche proposée est de sonder toute la population de l'entreprise à l'aide d'un questionnaire standardisé de 80 items qui font tous référence à des situations de travail concrètes. Elle permet de situer l'entreprise

par rapport à un benchmark, de détecter des problèmes spécifiques dans un département ou un service, ou encore d'identifier des parties de l'effectif plus à risques que d'autres.

Toutes les organisations n'ont pas forcément le temps, ni la volonté d'opérer pareil diagnostic. « Mais les sociétés disposent déjà en interne d'une série de données qu'elles n'exploitent pas suffisamment ou qu'elles ne mettent pas en corrélation, note Valérie Flohimont. Rien qu'en s'arrêtant sur l'absentéisme, le turnover, les accidents de travail, il y a déjà moyen de mettre le doigt sur pas mal de problématiques en les croisant avec les réalités du travail. On obtient alors des signaux d'alerte qui incitent à approfondir la réflexion: un taux d'accident plus élevé dans un service est-il lié à l'introduction d'une nouvelle technologie ou à l'ambiance délétère qui y règne? Si des suicides surviennent, il faut s'interroger quant à savoir si les conditions de travail ont quelque-chose à y voir, sans présupposer que l'entreprise soit nécessairement en cause. Etc. »

Les nouvelles dispositions légales imposent par ailleurs quelques actions bien précises: par exemple, adapter le règlement de travail et former les personnes de confiance à ces nouvelles obligations (lorsqu'une personne de confiance est désignée dans l'entreprise, ce qui n'est pas obligatoire). Une formation de minimum cinq jours, dont le contenu est déterminé par l'arrêté royal, est imposée ainsi que le suivi d'une supervision une fois par an. « Mais plus que de faire appel à un service externe, nous conseillons surtout aux entreprises de créer un espace d'expression et de faire parler les travailleurs sur ce qu'ils vivent, précise encore Charlotte Demoulin. Si la loi comporte par nature un certain formalisme, l'esprit qui a présidé à sa conception est d'encourager le dialogue dans l'entreprise et de chercher à faire évoluer les conditions de travail sans que ne soient nécessairement associées une plainte ou une procédure. »

#### **Lent mouvement**

Encore aujourd'hui, nombre d'entreprises s'arrêtent à cette phase de diagnostic, parfois faute de ressources ou faute de savoir quoi faire. « Le plus difficile réside en effet dans le passage des enseignements du diagnostic à la définition d'un plan d'action et, surtout, à sa mise en oeuvre et à son évaluation, souligne Isabelle Hansez. Une étude que nous avons menée en 2006 montrait que seule une entreprise sur deux passait à l'étape du plan d'action. Une autre étude réalisée en 2012 par des collègues de la KU Leuven révèle une proportion similaire. »

Ces études montrent en outre un lent mouvement en faveur d'interventions sur les conditions de travail à proprement parler, plutôt que de se centrer sur les individus. « La tendance reste cependant à proposer surtout de la formation - par exemple en gestion d'équipe, sur la façon de faire face à l'agressivité des clients, etc., ajoute-t-elle. On met encore trop peu en question l'organisation du travail en profondeur: réaménager la situation d'un service, clarifier des rôles et responsabilités, remettre en cause le style de management, etc. Rares sont les entreprises où la démarche aboutit à développer une vraie réflexion organisationnelle. »

Un fil rouge sur lequel insistent tant Isabelle Hansez que Valérie Flohimont porte sur le refus de recettes toutes faites. « Il est essentiel de partir de la culture d'entreprise, de son contexte et, surtout, de sa maturité par rapport à la gestion des risques psychosociaux,

indique cette dernière. Le projet doit en outre se bâtir en concertation avec les collaborateurs, que ce soit par l'intermédiaire de structures formelles (CPPT ou délégation syndicale) ou en mettant en place un groupe de travail, composé par exemple de travailleurs motivés par le sujet. Ce type de dynamique permet de définir des priorités car les risques psychosociaux se matérialisent de façons très différentes selon les individus. »

### **Injonctions paradoxales**

Valérie Flohimont explique encore ne pas croire aux grands programmes censés prévenir les risques psychosociaux au travail. « Le véritable enjeu consiste pour moi à travailler sur le management au quotidien, en tapant sur le clou de façon régulière et sur le long terme. Attention: l'idée n'est certainement pas de dire 'Ce sont les méchants managers qui parlent mal aux pauvres travailleurs': il s'agit d'envisager le management dans sa globalité. Le middle management se situe au carrefour de contradictions énormes et le top management subit des pressions considérables: la question des risques psychosociaux se pose à tous les niveaux. »

Une des causes principales affectant la santé physique et mentale des travailleurs est à trouver dans la somme des injonctions paradoxales auxquelles ils sont soumis. Exemples: d'une part, on dit aux collaborateurs de travailler en autonomie et de prendre leurs responsabilités; de l'autre, ils sont soumis à quantité de procédures et de normes et, quand ils s'en écartent, le couperet tombe. On exige d'eux une excellence de service, mais lorsqu'ils s'adressent aux RH ou à l'IT, la réponse tarde ou ne résout rien. On demande de travailler en équipe, mais on récompense le meilleur vendeur ou l'employé du mois. Etc. De telles injonctions paradoxales sont destructrices au plan psychique et s'ajoute à une pression de plus en plus forte. Valérie Flohimont compare la situation à ces jeux vidéos de stratégie dans lesquels le joueur doit organiser ses batailles et affecter les sujets à différentes productions. « Quand on les affecte à 100%, certains se mutinent, d'autres tombent malade,... Pour qu'ils donnent le meilleur, il ne faut les affecter qu'à 85%. Dans les entreprises, on affecte les travailleurs à 115%. Ils n'ont plus l'occasion de respirer, d'avoir des contacts informels, de développer un soutien social... Imposer le chacun pour soi génère des conséquences que recouvre la notion de risques psychosociaux. »

L'entreprise se trouve en réalité confrontée à la nécessité de faire attention à ce qui est demandé aux travailleurs et à la cohérence des messages véhiculés, tant en interne qu'à l'extérieur. Parfois, des actions simples peuvent donner des résultats quasi immédiats. « Par exemple, prendre le temps de fêter ce qu'on a bien fait: la reconnaissance est bien un acte de prévention des risques psychosociaux, conclut-elle. Il s'agit aussi de donner sa place à la métacommunication, à savoir un espace pour dire que ça ne va pas. C'est vrai aussi pour le management. Le responsable d'équipe doit pouvoir exprimer qu'il est stressé et que ce stress, par exemple, l'a fait mal réagir. Il donne ainsi l'autorisation implicite aux membres de son équipe de reconnaître un problème avant qu'il ne dégénère. C'est bien joli les managers qui disent 'Quand vous passez la porte de mon bureau, venez avec une solution et pas avec un problème'. Mais, parfois, il est bon de venir avec un problème et de chercher une solution ensemble, à deux ou en équipe... »

[Retour au sommaire](#)